

Responsabil resurse umane

FF06 Resurse umane, recrutare și învățare și dezvoltare · ISCO-08 4416 · CBS 0431 Personal administrativ · vechime junior · Cunoscut și ca: Asistent resurse umane, Responsabil operațiuni de resurse umane

Gestionează schimbările de personal, contractele și dosarele, oferă sprijin în procesele de integrare și de părăsire a companiei și răspunde la întrebările angajaților privind programele și procedurile.

Responsabilul de resurse umane reprezintă nivelul operațional al departamentului de resurse umane și lucrează cu șabloane, sisteme și proceduri prestabilite. Spre deosebire de consilierul de resurse umane, acest rol nu oferă consultanță în cazuri specifice, ci se asigură că contractele, înregistrările privind concediile și absențele sunt corecte și pregătite la timp. Selecția se concentrează adesea pe abilitățile interpersonale, în timp ce criteriul real constă în gestionarea cu atenție a datelor confidențiale și semnalarea datei de expirare a unui contract înainte ca cineva să întrebe.

Cifre cheie pentru acest profil

24 competențe · 5 competențe de evaluat · 2 competențe esențiale · centrul de greutate: Domenii de cunoștințe profesionale 28%, Conducere și organizare 22%, Colaborare și eficacitate interpersonală 19%

1 Competențe de măsurat

Acestea sunt constructele de comportament și de aptitudine din acest profil. Fiecare arată ce chestionar hrmforce îl măsoară.

Competențe de măsurat	Nivel-țintă	Instrument hrnforce	Metodă de măsurare	Ancoră comportamentală la nivelul-țintă
Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare Competență (cadrul 50): Ascultați		Big Fifty, 360 Feedback	Feedback la 360 de grade	Rezumează atât conținutul, cât și sentimentul celeilalte părți și pune întrebări până când devine vizibil adevăratul interes din spatele cererii.
sensibilitate interpersonală Competență (cadrul 50): Sensibilitate		Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)	Chestionar de personalitate	Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.
conștientizare organizațională Competență (cadrul 50): Sensibilitate organizațională		Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback	Situational Judgement Test	Evaluează ce interese vizează o propunere, implică din timp persoanele potrivite și alege momentul potrivit pentru a o prezenta.
integritate și fiabilitate Competență (cadrul 50): Integritate		Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat	Chestionar de personalitate	Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.
independență Competență (cadrul 50): Independență		Big Fifty, 15PF	Chestionar de personalitate	Își formează o opinie proprie cu privire la o problemă cu care este familiarizat și o compară cu sfatul unui coleg.

2 Profil complet al competențelor

Fiecare competență din acest profil, ordonată în funcție de pondere. Indicatorul comportamental de sub fiecare competență corespunde nivelului țintă.

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Recrutare și selecție Stabilește criteriile de selecție, desfășoară interviuri structurate cu aceleași întrebări pentru fiecare candidat și înregistrează procesul de evaluare în mod trasabil.	 N3	5	da	Interviu structurat	Interviu structurat, Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
K	RGPD și confidențialitatea în practică Evaluează în cadrul propriilor procese dacă există un temei juridic, aplică principiul minimizării datelor și gestionează corect solicitările persoanelor vizate.	 N4	4	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)
G	Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare Rezumează atât conținutul, cât și sentimentul celeilalte părți și pune întrebări până când devine vizibil adevăratul interes din spatele cererii.	 N3	4	nu	Feedback la 360 de grade	Big Fifty, 360 Feedback
G	sensibilitate interpersonală Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.	 N3	4	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 360 Feedback, Colour Profile (Jung)

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
G	conștientizare organizațională Evaluează ce interese vizează o propunere, implică din timp persoanele potrivite și alege momentul potrivit pentru a o prezenta.	 N3	4	nu	Situational Judgement Test	Big Fifty, Competency Check, 360 Feedback
G	integritate și fiabilitate Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.	 N3	4	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty (Scala de integritate), 360 Feedback, Interviu structurat
K	Politica și instrumentele de resurse umane Aplică în mod independent instrumentele de resurse umane pentru a rezolva problemele unui departament și oferă consiliere managerului cu privire la utilizarea corespunzătoare a acestora.	 N3	4	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Competency Check
V	Correspondență și ținerea evidențelor Trimite scrisori standard din sistem, salvează atașamentele în locația convenită și notează data expedierii.	 N2	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru
K	Aplicarea legislației de bază în domeniul muncii Consultă convenția colectivă sau manualul personalului pentru a stabili care este norma aplicabilă unei anumite întrebări.	 N2	4	da	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului)

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Imaginea angajatorului și recrutarea Publică un anunț de angajare în format text standard și urmărește răspunsurile candidaților în sistem.	 N2	4	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Competency Check
V	Organizarea procesului de învățare și dezvoltare Organizează aspectele practice ale unui curs de formare sub îndrumarea unui supervisor și ține evidența participării și a costurilor.	 N2	4	nu	Portofoliu sau dovezi	Development Review, Competency Check
V	Competențe de consiliere Reformulează întrebarea din spatele întrebării, oferă două opțiuni argumentate, împreună cu consecințele acestora, și stabilește un moment de luare a deciziei.	 N3	3	nu	Centru de evaluare	Competency Check, Interviu structurat
V	Administrarea salarizării Procesează în mod independent o operațiune de calcul al salariilor, inclusiv cazuri speciale precum absențele și decontarea finală, și explică angajatorului eventualele abateri.	 N3	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
G	independență Își formează o opinie proprie cu privire la o problemă cu care este familiarizat și o compară cu sfatul unui coleg.	 N2	3	nu	Chestionar de personalitate	Big Fifty, 15PF

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
V	Coaching Îl întreabă pe un coleg, după finalizarea unei sarcini, ce a mers bine și ce ar face altfel data viitoare.	 N2	3	nu	Simulare	Competency Check, 360 Feedback, Development Review
V	Planificarea forței de muncă și planificarea strategică a forței de muncă Furnizează date privind personalul și fluctuația de personal și verifică lista de personal pentru a depista erori și duplicări.	 N2	3	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	Aplicarea sistemului de recompense și evaluarea posturilor Caută grila salarială corespunzătoare unui post și verifică datele din sistemul de personal.	 N2	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru
V	Proiectarea programelor de formare și instruire Elaborează un program pentru o instrucțiune de lucru folosind un șablon și îl prezintă formatorului.	 N2	3	nu	Portofoliu sau dovezi	Portofoliu, Testul cu probe de lucru
T	Procesarea textelor și gestionarea documentelor Introduce și editează textul într-un șablon existent și salvează fișierul în locația indicată, folosind denumirea convenită.	 N2	3	nu	Testul cu probe de lucru	Test de cunoștințe (specific clientului), Testul cu probe de lucru

T	Competență	Nivel-țintă	Pondere	Eliminatoriu	Metodă de măsurare	Instrument hrmforce
K	Relații de muncă și comitete de întreprindere Pregătește documentele pentru ședințele comitetului de întreprindere și ține evidența acordurilor încheiate și a termenelor acestora.	 N2	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Competency Check
K	Condiții de muncă și politica privind absențele Înregistrează rapoartele de absență conform procedurii și semnalează când trebuie efectuată o etapă prevăzută de lege în dosar.	 N2	3	nu	Test de cunoștințe	Test de cunoștințe (specific clientului), Development Review
K	Metodologia de evaluare și selecție Aplică un test sub supraveghere, conform manualului, și înregistrează rezultatele fără a le interpreta personal.	 N2	2	nu	Certificat sau diplomă	Competency Check, Test de cunoștințe (specific clientului)
V	Analiza datelor Efectuează o etapă de analiză predefinită pe un set de date furnizat și înregistrează rezultatul în formatul convenit.	 N1	2	nu	Testul cu probe de lucru	Ability Scan, Testul cu probe de lucru
V	Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA Atribue unui instrument bazat pe inteligență artificială o singură sarcină, cu o întrebare clară și un format specificat, și utilizează rezultatul după ce îl verifică.	 N1	2	nu	Testul cu probe de lucru	Testul cu probe de lucru, Portofoliu

3 Niveluri în funcție de vechime

Același profil cu ajustarea vechimii în cadrul familiei de posturi aplicată. Nivelurile țintă sunt limitate la 1-5.

Competență	junior	medior
Recrutare și selecție	N3	N4
RGPD și confidențialitatea în practică	N4	N4
Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare	N3	N4
sensibilitate interpersonală	N3	N4
conștientizare organizațională	N3	N4
integritate și fiabilitate	N3	N4
Politica și instrumentele de resurse umane	N3	N3
Correspondență și ținerea evidențelor	N2	N3
Aplicarea legislației de bază în domeniul muncii	N2	N3
Imaginea angajatorului și recrutarea	N2	N3
Organizarea procesului de învățare și dezvoltare	N2	N3
Competențe de consiliere	N3	N3
Administrarea salarizării	N3	N3
independență	N2	N3
Coaching	N2	N3
Planificarea forței de muncă și planificarea strategică a forței de muncă	N2	N3
Aplicarea sistemului de recompense și evaluarea posturilor	N2	N3
Proiectarea programelor de formare și instruire	N2	N3
Procesarea textelor și gestionarea documentelor	N2	N3
Relații de muncă și comitete de întreprindere	N2	N3
Condiții de muncă și politica privind absențele	N2	N3
Metodologia de evaluare și selecție	N2	N2
Analiza datelor	N1	N2

Competență	junior	medior
Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA	N1	N2

4 Scala de competență

Nivel	Etichetă	Autonomie	Complexitate	Domeniul de aplicare	Nivelul de cunoștințe
N1	Ghidat	lucrează sub supraveghere și respectă instrucțiunile	rutină, câte o variabilă pe rând	sarcină proprie	înțelegere de bază a terminologiei
N2	Aplicare	lucrează în mod independent în cadrul unor limite stabilite	situații familiare, cu variații limitate	propria funcție	cunoștințe practice, aplică o abordare standard
N3	Competență avansată	își stabilește propria abordare și solicită în mod proactiv opinii	mai multe variabile, o anumită ambiguitate	propria echipă sau propriul proces	cunoștințe aprofundate, evaluează alternativele
N4	Nivel avansat	coordonează activitatea altora și decide asupra abordării	complex, cu interese contradictorii	mai multe echipe sau un departament	cunoștințe aprofundate, oferă sfaturi altora
N5	Conducere	stabilește standardul și politica	strategic, în condiții de incertitudine ridicată	organizație, lanț valoric sau profesie	autoritate, contribuie la dezvoltarea profesiei

5 Repere comportamentale pentru fiecare competență

Punctele de referință se află la N1, N3 și N5. N2 și N4 nu sunt ancorate în mod deliberat: evaluatorii interpolatează între ele, urmând convenția O*NET.

Competență	N1	N3	N5
Recrutare și selecție Definirea clară a posturilor vacante, atragerea candidaților și efectuarea unei selecții fundamentate pe baza unor criterii fixe, interviuri structurate și instrumente de evaluare.	Desfășoară activități de recrutare, cum ar fi publicarea unui anunț de post vacant și programarea interviurilor conform procedurii.	Stabilește criteriile de selecție, desfășoară interviuri structurate cu aceleași întrebări pentru fiecare candidat și înregistrează procesul de evaluare în mod trasabil.	Stabilește politica de selecție a organizației, alege instrumentele de evaluare a validității și a egalității de șanse și monitorizează calitatea numirilor în funcții.

Competență	N1	N3	N5
RGPD și confidențialitatea în practică Cunoaște cerințele legislației privind protecția datelor cu caracter personal relevante pentru propria activitate, știe care este temeiul juridic și perioada de păstrare aplicabile și recunoaște când este necesară notificarea.	Prelucrează datele cu caracter personal numai în conformitate cu instrucțiunile de lucru aplicabile și sesizează cazurile îndoielnice responsabilului cu protecția datelor.	Evaluează în cadrul propriilor procese dacă există un temei juridic, aplică principiul minimizării datelor și gestionează corect solicitările persoanelor vizate.	Stabilește politica de confidențialitate, ia decizii cu privire la operațiunile de prelucrare cu risc ridicat și reprezintă organizația în fața autorității de supraveghere.
Ascultarea activă și punerea de întrebări de aprofundare Înțelegerea pe deplin a mesajului celeilalte părți, verificarea dacă acesta a fost înțeles corect și utilizarea unor întrebări specifice pentru a scoate la iveală interesele și presupunerile subiacente.	Îi permite interlocutorului să-și termine ideea, ia notițe și, ulterior, întreabă despre orice aspect care a rămas neclar.	Rezumează atât conținutul, cât și sentimentul celeilalte părți și pune întrebări până când devine vizibil adevăratul interes din spatele cererii.	Detectează semnale subtile în conversațiile cu directorii și supervisorii și le utilizează pentru a ajusta politica organizațională în timp util.
sensibilitate interpersonală Observarea semnalelor verbale și nonverbale ale celorlalți, identificarea aspectelor care ies în evidență și adaptarea propriului comportament în consecință pe parcursul interacțiunii.	Observă când interlocutorul își pierde interesul sau ezită și întreabă dacă explicația este clară.	Observă tensiunea sau reticența din timpul unei conversații și își adaptează tonul, ritmul și formularea în consecință.	Îi instruește pe ceilalți în recunoașterea semnalelor sociale și utilizează aceste cunoștințe atunci când concepe procese de schimbare delicate la nivelul întregii organizații.
conștientizare organizațională Recunoașterea modului în care funcționează relațiile formale și informale, interesele și procesul decizional în cadrul organizației și luarea acestora în considerare în propriile acțiuni.	Se întreabă cine trebuie să fie implicat într-un subiect înainte ca o propunere să fie comunicată celorlalți.	Evaluează ce interese vizează o propunere, implică din timp persoanele potrivite și alege momentul potrivit pentru a o prezenta.	Înțelege relațiile dintre unitățile organizaționale și părțile externe și orientează procesul decizional prin organizarea sprijinului încă dintr-o etapă timpurie.

Competență	N1	N3	N5
integritate și fiabilitate Acționarea în conformitate cu standardele și acordurile aplicabile, chiar și fără supraveghere, precum și transparența cu privire la propriile interese, greșeli și cazuri îndoielnice.	Respectă acordurile și regulile de conduită stabilite și raportează propriile greșeli managerului.	Raportează din proprie inițiativă un posibil conflict de interese și solicită o analiză înainte de luarea unei decizii.	Stabilește standardele de integritate ale organizației, le aplică și în relația cu părțile influente și explică public deciziile rezultate.
Politica și instrumentele de resurse umane Elaborează și gestionează instrumente de resurse umane, cum ar fi arhitectura posturilor, evaluarea, remunerarea și mobilitatea, și le corelează cu nevoile de personal ale organizației.	Îi explică angajatului ce schemă de resurse umane se aplică și sesizează consilierul în cazul unor situații care se abat de la normă.	Aplică în mod independent instrumentele de resurse umane pentru a rezolva problemele unui departament și oferă consiliere managerului cu privire la utilizarea corespunzătoare a acestora.	Stabilește politica de resurse umane a organizației, o corelează cu strategia și stabilește cadrele de referință pentru toate instrumentele de resurse umane.
Correspondență și ținerea evidențelor Redactarea de scrisori comerciale, e-mailuri și înregistrări ale conversațiilor, precum și arhivarea acestora, astfel încât procesul de gestionare să poată fi urmărit ulterior de către colegi și autoritățile de reglementare.	Trimite scrisori standard din sistem, salvează atașamentele în locația convenită și notează data expedierii.	Formulează în mod independent răspunsuri la întrebări neobișnuite, consemnează pe scurt considerațiile și menține dosarul complet și actualizat.	Elaborează standardul de corespondență și arhivare al organizației, verifică respectarea acestuia și răspunde de calitatea dosarelor în timpul unui audit extern.
Aplicarea legislației de bază în domeniul muncii Cunoașterea și aplicarea normelor privind contractele de muncă, programul de lucru, concedierea și participarea angajaților la deciziile privind personalul, precum și cunoașterea situațiilor în care este necesară consultarea juridică.	Consultă convenția colectivă sau manualul personalului pentru a stabili care este norma aplicabilă unei anumite întrebări.	Aplică corect regulile privind contractele, concediile și concedierea în propriile decizii și apelează la un avocat în caz de îndoială.	Stabilește politica organizației în materie de drept al muncii, negociază condițiile de angajare cu sindicatele și evaluează precedentele și riscurile juridice.

Competență	N1	N3	N5
Imaginea angajatorului și recrutarea Identifică și atrage candidații prin intermediul anunțurilor de posturi vacante, al canalelor și rețelelor de recrutare și îi ghidează pe parcursul întregii proceduri până la primirea unei oferte.	Publică un anunț de angajare în format text standard și urmărește răspunsurile candidaților în sistem.	Stabilește în mod independent strategia de abordare a canalelor și a grupurilor țintă pentru un post dificil de ocupat și contactează activ candidații.	Stabilește strategia organizației pe piața muncii, orientează rezultatele procesului de recrutare și poziționează marca angajatorului în cadrul sectorului.
Organizarea procesului de învățare și dezvoltare Identifică nevoile de învățare din cadrul organizației, alege formatele de învățare și furnizorii de servicii de formare și organizează activitățile de formare, inclusiv evaluarea efectelor acestora.	Organizează aspectele practice ale unui curs de formare sub îndrumarea unui supervisor și ține evidența participării și a costurilor.	Elaborează în mod independent un plan de formare pentru un departament, alege formatele de învățare și evaluează dacă se produc schimbările comportamentale dorite.	Stabilește strategia de învățare a organizației, pune la punct infrastructura de învățare și prezintă raportul către consiliul de administrație.
Competențe de consiliere Precizarea întrebării unui client și formularea unei recomandări bine fundamentate, astfel încât destinatarul să o adopte și să o pună în practică.	Furnizează informațiile solicitate și explică o recomandare standard, respectând structura stabilită utilizată de echipă.	Reformulează întrebarea din spatele întrebării, oferă două opțiuni argumentate, împreună cu consecințele acestora, și stabilește un moment de luare a deciziei.	Oferă consiliului de administrație consultanță cu privire la situațiile de conflict de interese, pune sub semnul întrebării ipotezele stabilite și garantează calitatea consultanței la nivelul întregii organizații.
Administrarea salarizării Procesează modificările salariale, calculează salariile, deducerile și plățile către bugetul de stat și eliberează fișele de salariu și declarațiile fiscale în termenele prevăzute de lege.	Introduce modificările salariale transmise în sistemul de salarizare și verifică dacă sunt complete, pe baza listei de verificare.	Procesează în mod independent o operațiune de calcul al salariilor, inclusiv cazuri speciale precum absențele și decontarea finală, și explică angajatorului eventualele abateri.	Stabilește acordurile de procesare a salariilor, evaluează implicațiile fiscale ale acestor acorduri și consiliază consiliul de administrație cu privire la acestea.

Competență	N1	N3	N5
independență Formarea și menținerea unei poziții proprii pe baza propriului raționament, chiar și atunci când mediul înconjurător sau o autoritate se așteaptă la altceva.	Își formează o opinie proprie cu privire la o problemă cu care este familiarizat și o compară cu sfatul unui coleg.	la o decizie care se abate de la linia de conduită a grupului, explică raționamentul care stă la baza acesteia și acceptă consecințele.	Protejează propria judecată profesională împotriva presiunilor exercitate de părțile interesate în cadrul forurilor de conducere și face ca pozițiile divergente să poată fi urmărite și explicate.
Coaching Ajutarea angajaților să reflecteze asupra propriului comportament și a propriilor alegeri prin întrebări, oglindire și feedback, astfel încât aceștia să facă singuri următorul pas în activitatea lor.	Îl întreabă pe un coleg, după finalizarea unei sarcini, ce a mers bine și ce ar face altfel data viitoare.	Desfășoară conversații de coaching folosind întrebări deschise, identifică tipare comportamentale și permite interlocutorului să-și formuleze un obiectiv de învățare.	Oferă instruire managerilor în ceea ce privește comportamentul de coaching, coordonează grupurile de supervizare între colegi și stabilește modul în care se implementează coaching-ul la nivelul întregii organizații.
Planificarea forței de muncă și planificarea strategică a forței de muncă Determinarea nevoilor actuale și viitoare de personal în ceea ce privește numărul și calificările, compararea acestora cu forța de muncă actuală și identificarea măsurilor necesare pentru recrutare și dezvoltare.	Furnizează date privind personalul și fluctuația de personal și verifică lista de personal pentru a depista erori și duplicări.	Elaborează o previziune privind efectivul de personal pentru propria echipă, incluzând fluctuația de personal și pensionările, și identifică posturile vacante care trebuie ocupate.	Elaborează planificarea strategică a forței de muncă pentru întreaga organizație, o corelează cu strategia și piața muncii și plasează riscurile pe agenda conducerii executive.
Aplicarea sistemului de recompense și evaluarea posturilor Clasificarea posturilor cu ajutorul unui sistem de evaluare, fundamentarea propunerilor salariale în cadrul schemei aplicabile și explicarea opțiunilor de remunerare către angajat și echipa de conducere.	Caută grila salarială corespunzătoare unui post și verifică datele din sistemul de personal.	Clasifică un post conform sistemului ales, justifică în scris clasificarea și explică rezultatul persoanei în cauză.	Stabilește politica de remunerare și structura posturilor din cadrul organizației, evaluează competitivitatea pe piață și prezintă alegerile făcute în fața comitetului de întreprindere și a superiorilor ierarhici.

Competență	N1	N3	N5
Proiectarea programelor de formare și instruire Elaborează un program de învățare cu obiective, metode și evaluare, alege formatul potrivit pentru publicul țintă și asigură desfășurarea acestuia sau supraveghează punerea sa în practică.	Elaborează un program pentru o instrucțiune de lucru folosind un șablon și îl prezintă formatorului.	Elaborează un program de formare compus din mai multe sesiuni, cu obiective clare și momente de evaluare, și îl desfășoară personal în fața unui grup.	Stabilește modelul de formare al organizației, alege principiile didactice și aliniază programele la obiectivele strategice privind forța de muncă.
Procesarea textelor și gestionarea documentelor Creează și editează documente în programe de procesare de text, aplică stiluri și șabloane și gestionează versiunile și accesibilitatea fișierelor.	Introduce și editează textul într-un șablon existent și salvează fișierul în locația indicată, folosind denumirea convenită.	Elaborează documente folosind stiluri, referințe și un cuprins și menține ordinea versiunilor și a structurii de foldere pentru echipă.	Elaborează șabloane și convenții de documentare la nivel de organizație și stabilește modul în care documentele sunt înregistrate și arhivate.
Relații de muncă și comitete de întreprindere Cunoaște drepturile și rolurile angajatorului, ale sindicatului și ale comitetului de întreprindere și desfășoară consultări cu privire la programe, reorganizări și contracte colective de muncă.	Pregătește documentele pentru ședințele comitetului de întreprindere și ține evidența acordurilor încheiate și a termenelor acestora.	Consultă în mod independent comitetul de întreprindere cu privire la o schimbare preconizată și solicită sprijin în limitele cadrelor stabilite.	Stabilește strategia de consultare a organizației, negociază contractele colective de muncă și mediază în cazul în care relațiile s-au deteriorat.
Condiții de muncă și politica privind absențele Cunoaște regulile privind munca în condiții de siguranță și sănătate, precum și etapele procedurii de absență și reintegrare, și le aplică în conversații și în dosare.	Înregistrează rapoartele de absență conform procedurii și semnalează când trebuie efectuată o etapă prevăzută de lege în dosar.	Desfășoară în mod independent discuții privind absențele, elaborează un plan de acțiune împreună cu medicul companiei și managerul și menține dosarul complet.	Elaborează politica privind angajabilitatea durabilă și absențele, analizează cifrele și abordează cauzele la locul de muncă.

Competență	N1	N3	N5
Metodologia de evaluare și selecție Selectează și utilizează instrumente de selecție, cum ar fi teste, interviuri și probe de lucru, evaluează rezultatele și formulează o recomandare privind adecvarea candidatului.	Aplică un test sub supraveghere, conform manualului, și înregistrează rezultatele fără a le interpreta personal.	Combină în mod independent rezultatele testelor și datele obținute în urma interviurilor pentru a formula o recomandare fundamentată și o discută cu candidatul și clientul.	Stabilește metodologia de selecție a organizației, testează instrumentele din punct de vedere al fiabilității și validității și stabilește liniile directoare pentru utilizarea acestora.
Analiza datelor Pregătește și analizează seturi de date pentru a identifica tipare, relații și valori aberante și corelează rezultatele cu întrebarea inițială.	Efectuează o etapă de analiză predefinită pe un set de date furnizat și înregistrează rezultatul în formatul convenit.	Selectează metode de analiză pentru o întrebare deschisă, transformă datele brute într-un fișier de lucru și susține fiecare concluzie cu cifre.	Stabilește standardele de analiză ale organizației, evaluează analizele realizate de alții și elaborează noi metode de analiză în cadrul profesiei.
Generarea de sugestii și delegarea sarcinilor către IA Împărțește sarcinile între persoană și sistemul de IA, formulează sarcina, contextul și formatul de ieșire necesar și se adaptează în funcție de rezultatul obținut.	Atribue un instrument bazat pe inteligență artificială o singură sarcină, cu o întrebare clară și un format specificat, și utilizează rezultatul după ce îl verifică.	Împarte o sarcină de lucru în etape, decide care etapă este realizată de IA și care nu, și îmbunătățește instrucțiunile pe baza rezultatelor.	Elaborează practici la nivel de organizație pentru împărțirea sarcinilor cu ajutorul IA și îi instruește pe ceilalți în ceea ce privește oferirea de instrucțiuni în mod eficient și responsabil.

6 Metode de evaluare și validitate

Validitățile sunt estimările meta-analitice corectate ale lui Sackett, Zhang, Berry și Lievens (2022) din Journal of Applied Psychology, care înlocuiesc cifrele mai vechi ale lui Schmidt și Hunter (1998). Dispersia este la fel de importantă ca media: cu o deviație standard ridicată, validitatea variază puternic în funcție de context.

Metodă de măsurare	rho	SD	Ce este
Interviu structurat	0.42	0.19	Interviu bazat pe comportament, cu întrebări fixe și o scală de evaluare pentru fiecare întrebare.
Test de cunoștințe	0.40	0.13	Test de cunoștințe declarative privind posturile, elaborat de obicei pentru fiecare client în parte.
Feedback la 360 de grade	-	-	Mai mulți evaluatori din anturajul persoanei respective evaluează comportamentul în raport cu repere comportamentale.
Chestionar de personalitate	0.40	0.15	Autoevaluarea preferințelor comportamentale. La adresa hrnforce se găsesc testele „Big Fifty” și „15PF”.
Situational Judgement Test	0.12	0.11	Scenariu cu opțiuni de răspuns, notat în funcție de cunoștințe sau de tendințe comportamentale.
Testul cu probe de lucru	0.33	0.09	Candidatul realizează o probă de lucru reprezentativă în condiții standardizate.
Portofoliu sau dovezi	-	-	O colecție de lucrări sau rezultate anterioare, evaluate în funcție de criterii prestabilite.
Centru de evaluare	0.29	0.09	Exerciții multiple, evaluatori multipli, notare pe dimensiuni.
Simulare	-	-	Situație de lucru simulată, de obicei în format digital, cu notare standardizată.
Certificat sau diplomă	-	-	Dovada oficială a studiilor absolvite sau a examenelor susținute.

7 Instrumente de evaluare pentru acest post

Instrument hrnforce	Competențe	Ce măsoară
Test de cunoștințe (specific clientului)	11	Test de cunoștințe profesionale, personalizat pentru fiecare client

Instrument hrmforce	Competențe	Ce măsoară
Testul cu probe de lucru	10	Eșantion reprezentativ de muncă în condiții standardizate
Competency Check	8	Evaluarea competențelor la nivel comportamental
360 Feedback	5	Evaluări multiple bazate pe repere comportamentale
Big Fifty	4	Chestionar de personalitate, 150 de itemi, 25 de factori
Interviu structurat	3	Interviu comportamental cu structură fixă
Development Review	3	Interviu structurat de dezvoltare
Portofoliu	2	Evaluarea activității anterioare în raport cu criteriile prestabilite
Colour Profile (Jung)	1	Patru tipuri de culori, corelate cu factorii „Big Fifty”
Big Fifty (Scala de integritate)	1	
15PF	1	Profilul de personalitate, o alternativă mai succintă la Big Fifty
Ability Scan	1	Test de aptitudini: abilități de raționament verbal, numeric și abstract

8 Cum se utilizează acest profil

1. Conveniți asupra profilului cu managerul de recrutare înainte de evaluarea primului candidat. Modificările de ponderare efectuate ulterior fac ca rezultatul să fie de nejustificat.
2. Alegeți metoda de evaluare pentru fiecare competență din coloana „Metoda de evaluare”. Combinați cel mult trei metode pentru fiecare candidat.
3. Calibrați evaluatorii într-o sesiune de două ore, utilizând punctele de referință din capitolul 5. Punctele de referință fără instruirea evaluatorilor au un efect redus.
4. Completați calculatorul de compatibilitate și discutați lacunele în cadrul conversației privind dezvoltarea profesională. Tipurile A și G sunt criterii de selecție, nu obiective de dezvoltare trimestriale.

Sursă: hrmforce Skills Framework 2.0, versiunea 2.0.0, creată la 2026-09-08. Corelații cu ESCO v1.2.1, O*NET 31.0, Lightcast Open Skills, SFIA 9, DigComp 3.0, EntreComp, LifeComp, GreenComp, AILit, WEF Future of Jobs 2025, ISCO-08 și clasificarea ocupațională olandeză CBS BRC 2014, ediția 2025. Acest profil reprezintă un punct de plecare, nu un standard: adaptați-l la propria organizație înainte de a-l utiliza ca bază pentru selecție.

